



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
Facultad de Ciencias y Sistemas
Carrera de Ingeniería de Sistemas

Tema de Tesina

**Sistema de gestión administrativa en la Industria Hodegar, ubicada en el
departamento de Masaya.**

Autores:

- 1- Br. Eyra Jacsenia Cano Acuña.
- 2- Br. Ninoska de los Ángeles Urbina Morales.

Tutora: Msc. Hazzely Orozco Miranda.

Managua, 27 de Septiembre 2017

INDICE

INTRODUCCION	3
OBJETIVOS	4
Objetivo General.	5
Objetivos específicos.....	5
SITUACION PROBLÉMICA	5
JUSTIFICACION	6
CAPITULO I: Diagnóstico de la Situación actual con respecto a la gestión administrativa	7
1. Análisis del entorno del sistema Hodegar	8
1.2. Análisis del Microentorno de la Empresa Hodegar.....	13
1.3. Análisis Interno de la empresa Hodegar	16
CAPITULO II: Diseño estratégico del sistema administrativo	28
2. Análisis FODA.....	29
2.1. Fortalezas.....	29
2.2. Oportunidades	29
2.3. Debilidades.....	29
2.4. Amenazas.....	29
2.5. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).....	30
2.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).....	32
2.7. Matriz FODA y Trilogía de Hall.	35
2.8. Estrategias Resultantes	38
2.9. Definición de las estrategias resultantes	39
2.10. Matriz de Impacto cruzado	41
2.11. Análisis de las estrategias que conforman el sistema administrativo	42
2.12. Plan de acción	45
Conclusiones	50
Recomendaciones	51
Bibliografía	51
ANEXOS.....	52

INTRODUCCION

Industria Hodegar es una empresa familiar fundada en 1974 y se encuentra ubicada en el departamento de Masaya, de la Iglesia San Jerónimo 1 1/2 cuadra al Oeste. Actualmente la fuerza laboral es de 14 trabajadores.

Su actividad comercial es la manufactura y comercialización de productos de frituras tales como churritos, platanitos, enchiladas, shop suey, papas y yuca.

Es importante destacar que Industria Hodegar es una de las pocas empresas en Nicaragua que se encuentra produciendo y vendiendo este tipo de producto, ya que otras marcas de productos similares son importadas de países centroamericanos y estadounidenses.

La red de distribución de Hodegar va desde la región pacífica (Managua en supermercados Express y La Colonia, Granada y Rivas), al centro sur (Chontales y Boaco), hasta la región norte (Estelí y Ocotal).

Actualmente no cuenta con una filosofía organizacional definida, lo que implica que sus procesos y funciones no se realicen bajo una visión estratégica de desarrollo. Tampoco tiene un diseño de su estructurada organizativa, definiciones de procesos administrativos, lo cual conlleva a que sus funciones y procesos sean desordenados afectando la coordinación que fluye de una función a otra entre los colaboradores, limita su desarrollo y crecimiento como empresa.

Para dar solución a la problemática planteada se definió como problema a resolver: ***“Falta de un sistema de gestión administrativa en Industria Hodegar, ubicada en el departamento de Masaya”.***

Para dar solución a la problemática planteada se definió como objetivo principal: ***“Desarrollar un sistema de gestión administrativa en Industria Hodegar, ubicada en el departamento de Masaya”.***

OBJETIVOS

El objeto de estudio: ***“Industrias Hodegar”*** y el campo de acción: ***“El sistema de gestión administrativa en Industria Hodegar”***.

El tema de estudio se definió así: ***sistema de gestión administrativa en Industria Hodegar, ubicada en el departamento de Masaya.***

Para brindar respuesta a la situación planteada anteriormente se propone un Sistema de gestión administrativa en Industrias Hodegar, que coadyuve a la definición de lineamientos y mecanismos estratégicos de trabajo para un crecimiento y desarrollo de la misma.

El estudio incluye un análisis de la situación de Hodegar correspondiente a la gestión administrativa. A partir de la cual se definirán las estrategias relacionadas a la definición y establecimiento de los procesos administrativos principales y necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.

Finalmente se realizan los planes de acción de las estrategias, los cuales en su conjunto forman el sistema de gestión administrativa en la Industria Hodegar.

OBJETIVOS

Objetivo General.

Desarrollar un sistema de gestión administrativa en Industria Hodegar, ubicada en el departamento de Masaya.

Objetivos específicos.

1. Analizar la situación actual de Industrias Hodegar con respecto a la gestión administrativa haciendo uso de la herramienta FODA.
2. Realizar una planeación estratégica que permita el establecimiento de estrategias relacionadas con los procesos administrativos de Organización, Dirección y Control.
3. Proponer los planes de acción de cada uno de los procesos administrativos necesarios para el buen desempeño de Hodegar.

SITUACION PROBLÉMICA

Actualmente en Industrias Hodegar se están suscitando diferentes situaciones en aspectos organizacionales como descontrol en la realización de las actividades cotidianas, desconocimiento de las líneas de mandos, duplicidad de tareas, procesos administrativos inadecuados que finalmente afectan el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Lo anterior obedece a que la empresa en principio no tiene definida una filosofía organizacional la cual sea del conocimiento y puesta en práctica por parte de los colaboradores.

Asimismo no están definidos los componentes principales de los procesos administrativos de Organización, Dirección y Control, lo que viene a afectar negativamente la realización de las actividades la empresa.

JUSTIFICACION

Para Industrias Hodegar es indispensable la mejora de sus procesos y funciones de forma estratégica. Con la propuesta de desarrollo del sistema de gestión administrativa la empresa podrá contar primeramente con los beneficios que conlleva para toda empresa su filosofía organizacional que permite alinear sus procesos y funciones.

El diseño del organigrama es fundamental como instrumento para la gestión y óptimo funcionamiento del negocio, ya que los roles y tareas se llevan a cabo fielmente a la dinámica que refleja la representación gráfica, evitando los problemas de las funciones informales, solapamiento de tareas, dobles mandos, tiempos muertos, tareas duplicadas o sin realizar, desaprovechamiento de recursos humanos. Cada colaborador podrá conocer y desarrollar sus tareas claramente, ya que estarán descritas en las Fichas ocupacionales dentro del Manual de funciones de Hodegar.

En el presente trabajo en cuanto a los procesos de Dirección y Control también se propone para Hodegar la definición y establecimiento del Manual de los diferentes procesos realizados en la empresa, así también de los instrumentos que conllevan su evaluación.

De forma general con la propuesta del sistema de gestión administrativa la Industria podrá desarrollar una mejor organización, mejora en los procesos sustanciales, control en las funciones de cada puesto de trabajo, mejor comunicación, lo que finalmente repercutirá en una empresa competitiva y en vías de desarrollo y crecimiento.

CAPITULO I: Diagnóstico de la Situación actual con respecto a la gestión administrativa

En este capítulo se aborda el análisis tanto externo como interno de la empresa Hodegar, realizando un diagnostico en relación al sistema organizacional actual.

1. Análisis del entorno del sistema Hodegar

Con el propósito de conocer aquellos aspectos que influyen en el comportamiento que pueda tener la empresa Hodegar en un futuro, se realiza un análisis del entorno de la empresa Hodegar.

El entorno de la empresa Hodegar está conformado por todos aquellos aspectos de la vida nacional que se hallen en el exterior de la misma, pero, que debido a la influencia que tienen sobre el sistema y la retroalimentación que reciben del mismo son relevantes para su funcionamiento.

Los tipos de entorno que se consideraran dentro de este análisis de mayor relevancia son los siguientes: Político, Económico, Socio-Natural, Tecnológico, Legal. Todos ellos aparecen reflejados en la **figura 1** análisis del entorno del sistema de la empresa Hodegar.

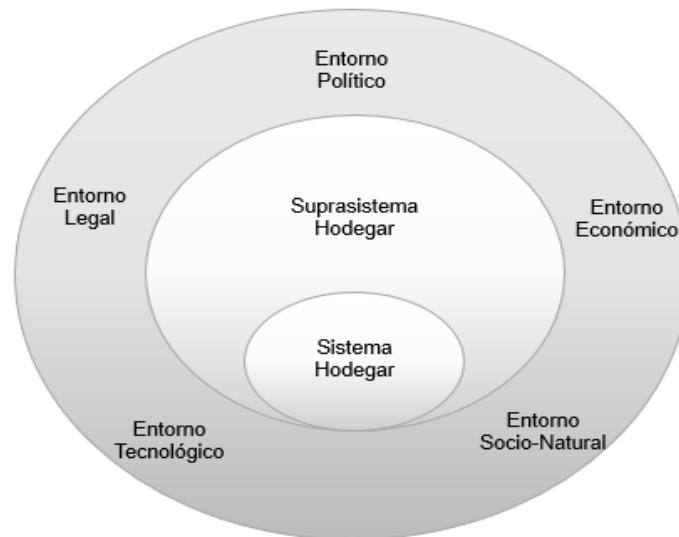


Figura 1: Análisis del entorno del sistema de la empresa Hodegar.

1.1.1. Entorno Político

El entorno político considera el clima político-económico y la política externa. Por lo tanto, este entorno se requiere a la manera en que se solucionan los conflictos entre las empresas, estas y el gobierno, y entre los gobiernos, utilizando para ellos las leyes nacionales, las internacionales y ambas.

Desde el punto de vista político, se puede considerar que existe un clima de estabilidad para la empresa Hodegar en Nicaragua, dado que ninguno de los grupos políticos constituidos ha mostrado un interés particular ni genérico sobre esta empresa, de manera que se promueva algún elemento que pueda afectarle.

1.1.2. Entorno Económico

Desde el punto de vista económico, las condiciones y tendencias generales de la economía son factores relevantes en las actividades de la organización. Algunas de las políticas estatales que afectan a esta empresa, ya que promueven su crecimiento y desarrollo, son las siguientes:

1. Comisión presidencial de competitividad: esta comisión tiene previsto trabajar en el mejoramiento de las capacidades productivas para aprovechar las oportunidades del CAFTA. Este componente se orienta tanto a aumentar la productividad a nivel de empresa, como a mejorar la integración y eficiencia de las cadenas de valor, especialmente en las pequeñas y medianas empresas (PYME), que tengan alto potencial productivo y capacidad de competir en los mercados regionales e internacionales.
2. Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC): a través de sus programas para el desarrollo empresarial de las pequeñas empresas, se pueden obtener ayuda en materia de consultoría por medio de programas.
3. Instituto de Apoyo a la Micro, Pequeña y mediana empresa.

1.1.3. Entorno Socio-Natural

Referente al entorno social, la mayoría de los niños y jóvenes hoy en día, se encuentran dispuestos a consumir nuevos productos que el mercado de frituras les brinda. Aunque las frituras no sean propios de la cultura nicaragüense, tienen gran aceptación entre los consumidores nacionales, dando paso a que en el país todos los supermercados, pulperías, gasolineras, entre otros establecimientos brindan este tipo de productos a la población.

Departamento de Masaya se encuentra en la región Centro - Pacífico de Nicaragua, entre el lago de Managua, Xolotlán y el lago Nicaragua, Cocibolca. Su cabecera se encuentra a 29km y 15km de las ciudades de Managua y Granada, formando parte del territorio más dinámico y urbanizado del país. En la **Figura 4** se muestra el Mapa 1. Localización del departamento de Masaya.



Figura 4: Localización del departamento de Masaya

Fuente: Instituto Nicaragüense de Estudios Territoriales – INETER.

Con 610.78km² de superficie, una población al 2009 de 317,671 habitantes y una densidad de 520.11 habitantes por kilómetro cuadrado, está delimitado al Noroeste por el Departamento de Managua, al Sureste el de Granada y al

Suroeste Carazo. Es el departamento más pequeño y más densamente poblado de los 15 en que se divide Nicaragua.

Toda construcción o futura ampliación del establecimiento, deberá de considerar normativas de construcción antisísmica.

1.1.4. Entorno tecnológico

El avance que ha tenido la tecnología dentro de la industria alimenticia se encuentran en dos áreas importantes: Producción y comunicación (atención al cliente). En el área de producción se encuentran las batidora, pasteador, figurado y freidoras tipo industrial, caracterizados por una mayor capacidad de producción masiva de productos y cocción más rápida y eficaz. Estas freidoras cuentan con características especiales (Armazón de acero inoxidable, Control digital de temperatura, Tiempo de cocción programable, Capacidad entre otras), modificando los procesos productivos para aprovechar la materia prima, insumos, etc.

En cuanto al área de comunicación: tecnologías para recibir pedidos los cuales pueden ser: telefónicos; mediante sistemas de recepción de llamadas especializadas (operadoras) o vía internet (ordenadores personales equipados con módems, Acceso a Banda ancha ADSL Router Wi-Fi, u otros).

Para garantizar un canal de comunicación entre la empresa y sus trabajadores: teléfonos móviles para mantener contacto constante con repartidores sobre el estado de un pedido en proceso en caso de inconvenientes no previstos.

La empresa Hodegar como cualquier otra empresa dentro del mercado alimenticio, trata de modernizar su tecnología acorde a sus capacidades financieras, en búsqueda siempre del mejoramiento de la calidad de sus productos y del servicio que brindan a sus clientes, motivo por el cual, se debe de tomar en cuenta las bondades que ofrece la tecnología para alcanzar el mejoramiento productivo y la rentabilidad que esta empresa anhela.

1.1.5. Entorno Legal

Comprende la legislación que regula el funcionamiento de todo el negocio de frituras y bocadillos desde el punto de vista jurídico. Estas normas garantizan el desarrollo de la industria de frituras y bocadillos bajo un marco legal, cumpliendo con las normas nacionales e internacionales que rigen las operaciones de industrias orientadas a la preparación y comercialización de alimentos. Las mismas certifican la aptitud para el consumo humano, para su debida comercialización bajo un amparo legal que le garanticen al comprador adquirir un producto inocuo, tanto a nivel nacional e internacional. También, indican el grado de responsabilidad que la empresa está dispuesta a tomar para certificar la calidad y confiabilidad de sus productos. Desde el punto de vista legal, el incumplimiento de estas, podrían afectar de manera negativa a la empresa, dando como resultado la suspensión de la licencia, permisos, demandas e incluso el cierre de operaciones.

Las principales normas que aquí sobresalen son las siguientes:

1. Norma Sanitaria de Manipulación de alimentos NTON 03-026-99: Esta norma tiene por objeto establecer los requisitos sanitarios que cumplirán los manipuladores en las operaciones de manipulación de alimentos, durante su obtención, recepción de materia prima, procesamiento, envasado, almacenamiento, transportación y su comercialización.
2. Resolución N 604 del MINSA: condiciones sanitarias de ventas de alimentos en vía pública.
3. Codex Alimentarius. CAC/RCP 43-1995: Este Código contiene una serie de requisitos y prácticas que han de observarse durante la elaboración y venta de alimentos y bebidas de consumo directo que se expendan en la calle.
4. Norma HACCP (*"Hazard Analysis Critical Controls Points"*): El sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (por sus siglas en español), es un enfoque sistemático para identificar peligros y estimar los riesgos que pueden afectar la inocuidad de un alimento, a fin de establecer las medidas para controlarlos.

A nivel internacional, se debe de tomar en cuenta:

- Barreras no arancelarias
- Estas medidas restringen o evitan el ingreso de un producto o determinado servicio a un mercado, estas pueden ser públicas o privadas.
- Licencias de importación.
- Normas Técnicas.
- Normas sanitarias, fitosanitarias y zoosanitarias.

Algunos de los requisitos exigidos para cumplir con estas son:

- Certificaciones emitidas por entidades oficiales.
- Inspecciones del proceso de producción.

Como se pudo observar, estas regulaciones permiten que la industria de frituras pueda desarrollarse de manera confiable y sobre la base de normas de higiene y calidad bien definidas, lo cual le garantizan un mercado estable y verdaderamente competitivo para mantener sus niveles de rentabilidad.

1.2. Análisis del Microentorno de la Empresa Hodegar.

Para el análisis de la empresa Hodegar se utilizó el Esquema de las Cinco Fuerzas de la Industria de Michael Porter.

El suprasistema en el cual la empresa desarrolla sus actividades, determina su funcionamiento interno y, por lo tanto, incide directamente en su resultado. Por esta razón, es necesario comprender cómo funciona dicho entorno y detectar cuáles son las fuerzas que lo componen y cómo se relacionan con la forma de funcionamiento de la empresa.

1.2.1. Amenaza de entrada de nuevos Competidores

Con la entrada de los nuevos competidores al país, se ha desatado una dura competencia, sin embargo es una afectación media para Hodegar ya que es una empresa nicaragüense en la que tiene mayor experiencia en el mercado. Sin embargo cabe mencionar que las empresas nicaragüenses de bocadillos son

promovidas por el gobierno nacional a las MIPYMES con generosos incentivos fiscales.

La integración del mercado centroamericano ha permitido la entrada de competidores regionales que poseen un mayor desarrollo tecnológico, trayectoria en distintos países y modernas estrategias de mercado.

1.2.2. Rivalidad entre los competidores

En la empresa Hodegar existen diferentes distribuidores locales e internacionales enfocados en el sector con productos como este, desatando una dura competencia de alta afectación, entre los competidores fuertes a nivel regional centroamericano están Boquitas Diana, Mr. Snack, Yummies, Sabemas, entre otros. Para Hodegar será más difícil mantener la competencia en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores están posicionándose poco a poco en la mente de los consumidores, constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias, promociones y entrada de nuevos productos.

En el caso de los cereales, Hodegar considera que sus dos principales competidores fuertes son Café Soluble, ya que ha desarrollado productos para diferentes segmentos de mercados, cuenta con una red solida de distribución a nivel nacional; Como segundo competidor se encuentra Sabemas. De igual forma se cuenta con la competencia de pequeñas empresas artesanales establecidas en todo el país que compiten con bajos precios a nivel de sus localidades.

1.2.3. Poder de negociación de los Proveedores

Que tan fuerte o débil puede ser la negociación esto va dependiendo de las condiciones del mercado, ya que los proveedores de Hodegar están al alcance de abastecer de las materias primas vegetal (plátanos, yuca, papa) para la producción de bocadillos, los cuales están a disposición por pequeños comerciantes locales de Masaya, Granada (Mombacho, las Flores) al igual de los mercados como son Mayoreo y Oriental en Managua.

Es muy importante mencionar que la incidencia de la materia prima es el incremento de precios, productos de las alzas de combustible y de las exportaciones que realizan las industrias de bocadillos del resto de los países centroamericanos, lo que afecta la disponibilidad en algunas épocas y encarecimiento del producto.

En caso de materia prima como la harina se concentra de cinco empresas importadoras como: Harinisa, Monisa, Gemina, Proharina, Fahcasa la cual importa desde Costa Rica.

La empresa cuenta con excelentes relaciones y cierto nivel de estabilidad con los proveedores, sin embargo requiere de ampliar los contactos comerciales para el suministro de materias primas e insumos que garantice mayor calidad, precios competitivos y nuevas alternativas del suministro.

1.2.4. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación es alto, puesto que sus clientes se encuentran en grandes superficies como: cadenas de supermercados, pulperías, distribuidoras, mercados, gasolineras, entre otros. Los bocadillos al ser productos estandarizados y existir una gran gama de variedad, los clientes optan por escoger aquellos que les ofrezcan un mejor precio.

1.2.5. Amenaza de riegos de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es considerada alta, porque existe una gran variedad de productos y competidores, entre los principales productos sustitutos tenemos galletas, reposterías, productos yummies, diana, entre otros.

Aunque la situación se complica si los sustitutos pueden entrar a precios más bajos que los productos de Hodegar, reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa. La disponibilidad de ellos le permite al cliente estar permanentemente

comparando precio y calidad, por la posibilidad de sustituir su compra por otra que le genera el mismo beneficio.

1.3. Análisis Interno de la empresa Hodegar

1.3.1 Filosofía organizacional

Actualmente la empresa no se encuentra formalmente estructurada a nivel de puestos, lo cual conlleva a que sus funciones sean un poco desordenadas afectando la coordinación que fluye entre una función a otra, con respecto a sus áreas de trabajo, lo que implica una sobre carga de funciones, así como también el desconocimiento de las líneas de mando dentro de la empresa.

1.3.2 Misión

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización que define lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social que actúa; lo que pretende hacer; y el para quién lo va a hacer.

Lo que la compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la ***misión*** de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir (Thompson y Strickland).

La empresa Hodegar no cuenta con una filosofía organizacional completa, al menos tiene elaborada una Misión, con la cual ha venido trabajando hace mucho tiempo. A continuación se presenta la misión de la empresa Hodegar:

“Mantener siempre la unión familiar, poniendo en práctica nuestros valores y el compromiso con la empresa para mantenerla productiva.”

1.3.3 Visión

La visión de una empresa es una declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo.

Al igual que en la misión, la empresa Hodegar tiene elaborada su Visión en la cual ha venido trabajando durante mucho tiempo, la cual está enfocada a la producción y ventas de la empresa. La cual se muestra a continuación:

“Que la empresa continúe produciendo los productos que se elaboran, garantizando la calidad y servicio durante las futuras generaciones.”

1.3.4 Valores

Existen muchos valores empresariales y éstos son una elección que depende de la organización en particular que los requiera. Los valores que permiten a Hodegar definirse como empresa, están orientados a los valores de las personas que trabajan allí.

- Calidad: Hacemos lo mejor para satisfacer a los clientes y los consumidores.
- Creatividad: Búsqueda permanente de soluciones y oportunidades.
- Honestidad: Trabajamos con transparencia, cumplimos con nuestras obligaciones.
- Comprometidos: Somos responsables y ponemos amor al trabajo para lograr eficiencia.
- Humildad: Reconocemos las diferencias de los demás-
- Trabajo en equipo: Trabajamos de manera unida y organizada para ser efectivos.
- Lealtad: Nos apegamos a las normativas existentes y somos fieles a los valores de la empresa.

1.3.5 Políticas

Las políticas siempre están dirigidas a los principios generales que la empresa se compromete a cumplir, dándose una serie de reglas y directrices básicas acerca del comportamiento que se espera de sus colaboradores, fijando las bases sobre cómo se desarrollaran los demás documentos (manuales, procedimientos, entre otros) de la empresa. Aunque la empresa Hodegar tiene definidas sus políticas, se encontró que van enfocadas a las áreas de producción, calidad, atención al cliente más que administrativas. Las Políticas Generales de la empresa Hodegar son las siguientes:

1. La empresa Hodegar busca competitividad manteniéndose enfocada en la industria de alimentos, participando como productor, comercializador y distribuidor de sus productos bocadillos y cereales de alta calidad.
2. La gestión y movilización de recursos financieros se perfila a las oportunidades que no pongan en riesgo la existencia de la empresa.
3. La gestión de recursos de apoyo material y asesoría técnica con colaboradores es una prioridad para reforzar la mejora continua desde una perspectiva empresarial y sostenible de la empresa.
4. Promueve la estabilidad e incentivos laborales a sus empleados mediante el fortalecimiento permanente de las capacidades y mecanismo de crédito personales y premios de desempeño para lograr la motivación y lealtad de la empresa.
5. La atención al cliente es una clave de éxito para lograr fidelidad, por tanto mantiene una comunicación constante con los clientes y crea incentivos mediante un sistema de créditos de acuerdo a las características y comportamiento de los clientes.

6. Establece planes de mejora continua en los procesos productivos que coadyuven al cumplimiento de las normativas de calidad establecidas por las instancias correspondientes, los estándares de calidad exigidos por los mercados y protección de medio ambiente.
7. Mantener una estructura organizativa las necesidades y capacidades instaladas de la empresa y una estructura de costos que favorezca el establecimiento de precios competitivos.
8. La empresa establece una base de datos de proveedores el establecimiento de precios competitivos.
9. La empresa establece una base de datos de proveedores que garanticen el suministro permanente de materia prima de calidad.
10. La responsabilidad social empresarial es un elemento clave de proyección y eficiencia de la empresa que incide con externalidades positivas a lo interno y externo de la empresa, para lo cual busca desarrollar sus capacidades técnicas en la materia.
11. En el desarrollo de los productos enfatiza en atributos tales: sabor, apariencia, tamaño, empaque y forma, entre otros de acuerdo a los gustos y preferencias de los consumidores' segmentos de mercado.

1.3.6 Proceso de producción

El proceso de producción es el conjunto de actividades orientadas a la transformación de recursos o factores productivos en bienes y/o servicios. En este proceso intervienen la información y la tecnología, que interactúan con personas. Su objetivo último es la satisfacción de la demanda, dentro del proceso de producción de la empresa Hodegar se encuentran:

1.3.6.1 El proceso de productos a base de frutas/vegetales (papa, plátano, yuca):

1. Recepción de materia prima: Verificar que la materia prima es la correcta para utilizarse en el proceso, la selección debe hacerse en base a las siguientes consideraciones: Color, tamaño, textura, frescura.
2. Lavado: se sumerge la materia prima en tinas que contienen agua colorada, se les elimina la suciedad y se transportan hacia el área de pelado.
3. Palado: Se pela la materia prima con los peladores manuales, una vez se les quita la cascara se pasan por una tina con agua purificada.
4. Cortado: Se debe sacar la materia prima de la tina con agua purificada y se introducen en la maquina tajadora.
5. Freído: Se agrega la materia prima al perol que contiene aceite entre 250 a 300°C, se fríen aproximadamente por cuatro minutos.
6. Ecurrido de aceite: Se recogen las tajadas en un pazcón, el cual se coloca sobre un sartén por aproximadamente cuatro minutos. Moviendo el pazcón se le hace el rociado de la sal.
7. Enfriado: Se colocan las tajadas fritas sobre el papel de envolver que está colocado sobre una mesa, se enfría hasta que llegue a temperatura ambiente.
8. Sellado: Se pasa cada bolsa por la selladora automática.
9. Embalado: Se colocan dentro de cajas de cartón 50 bolsas de tajadas fritas, a la caja se le coloca la fecha de producción y se trasladan al área de almacenamiento.
10. Almacenamiento: Se almacenan las cajas de cartón en estantes de bodega y de acuerdo a los pedidos se va entregando por medio del método PEPS¹.

1.3.6.2 Proceso de productos a base de harina:

¹ Primeros en entrar primeros en salir: Este método consiste básicamente en darle salida del inventario a aquellos productos que se adquirieron primero, por lo que en los inventarios quedarán aquellos productos comprados más recientemente.

1. Recepción de materia prima: Verificar que materia prima (harina, margarina, levadura, manteca, sal, azúcar) es la correcta para utilizarse en el proceso de producción. La selección debe hacerse en base a las siguientes consideraciones: Color, olor, sabor, presencia de gorgojos, presencia de gusanos, residuos sólidos, fecha de vencimiento.
2. Formulación: Se pesa la materia prima (harina, margarina, levadura, manteca, sal, azúcar) y se introducen en la maquina mezcladora.
3. Mezclado: Se mezclan los ingredientes en seco, agregando poco a poco agua y se amasan durante 10 minutos.
4. Crecimiento de la masa: Se espera 10 minutos, para que la masa crezca.
5. Pasteado y afinado: Se pasa la masa por la maquina pasteadora para lograr una mayor homogenización de la masa. Luego se pasa por la afinadora, la cual disminuye el grosor y se prepara la masa para ser figurada.
6. Figureado: Se introduce la masa en la máquina de figurear y sale con la forma característica de cada uno de los productos. Se colocan sobre un pascón con la medida exacta del lote a freír.
7. Freído: Se agrega la masa al perol que contiene aceite entre 160 a 200°C, se fríen durante cuatro minutos.
8. Ecurrido de aceite: Se recoge la masa frita en un pascón, el cual se coloca sobre un sartén durante cuatro minutos.
9. Enfriamiento: Se coloca la masa frita sobre papel de envolver que está colocado sobre una mesa, se enfría hasta que llegue a temperatura ambiente.
10. Empaque y pesado: Se separan manualmente los productos que no cumplen con los requisitos de calidad. Se introducen los productos que pasan el control de calidad en bolsas de 30g, 90g y 200g.
11. Sellado: Se pasa cada bolsa por la selladora automática.
12. Embalado: Se colocan dentro las cajas de cartón en estantes de bodega y de acuerdo a los pedidos se va entregando por medio del método PEPS.

Dentro de estos procesos no se observó funciones a nivel administrativas, ya que todas están plenamente enfocadas a la producción.

1.3.7 Procesos administrativos de la empresa Hodegar

1.3.7.1 Planeación

La planeación es una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa. Koontz O'donnell, (s.f.)

La empresa no tiene definidos los componentes principales de los procesos administrativos de Organización, Dirección y Control, lo que viene a afectar negativamente la realización de las actividades la empresa.

La empresa Hodegar cuenta con objetivos planteados y estrategias definidas para lograr cumplir con sus metas y objetivos. Los cuales se muestran a continuación:

Objetivo general de la empresa Hodegar:

Promover el crecimiento de las ventas de productos tradicionales y de nuevos productos con alta demanda en el mercado, mediante una gestión empresarial efectiva que permita mejorar el posicionamiento de la marca Hodegar.

Objetivo estratégico No.1: Desarrollar una cartera de productos con precios competitivos y diferenciados para cada segmento de mercado.

Estrategias:

- Crear un nuevo producto de bocadillos, con la introducción de nueva materia prima vegetal en el mercado a final del primer año del plan.
- Desarrollar un producto de churritos con nueva presentación escolar.

Objetivo estratégico No.2: Mejorar la calidad de los productos con la implementación máxima de las buenas prácticas de manufactura y tecnología adecuada.

Estrategias:

- Mejora tecnológica con la introducción de medios de producción modernos (selladora, cocina industrial) y acondicionamiento de planta.
- Fortalecer y capacitar las técnicas de los colaboradores de producción en tecnología de alimentos y manejo de equipos industriales.
- Búsqueda de proveedores calificados tanto para los insumos tradicionales como para los nuevos que se adapten a los nuevos estándares de producción.

Objetivo estratégico No.3: Fortalecer el sistema de distribución y mercadeo para mejorar la posición de la marca Hodegar en el mercado nacional.

Estrategias:

- Incursionar en el comercio electrónico, estableciendo un sistema de promoción y publicidad mediante una página web, con catalogo virtual.
- Fortalecer las capacidades de los gestores de ventas.
- Cambio de flota vehicular con nuevas condiciones para el proceso de distribución.
- Fortalecer el sistema de incentivos y atención personalizadas a los clientes.
- Mantener un progreso sostenible de canales de distribución mediante la reactivación y apertura de rutas de venta.

Objetivo estratégico No.4: Promover la buena imagen de la empresa con acciones de responsabilidad social empresarial.

Estrategias:

- Promover el desarrollo de nuevas ideas de los colaboradores para el mejoramiento continuo de la empresa.
- Introducción de cocina industrial con sistema de ahorro energético.
- Protección y mejoramiento del medio ambiente, con la introducción de tecnología mejorada en la empresa.
- Promover acciones de manera individual y en colaboración con aliados gubernamentales y privados para el bienestar social y medio ambiente de la comunidad.

Los objetivos estratégicos de la empresa Hodegar, no van directamente enfocados a la gestión administrativa, sino a las áreas de producción, ventas y mercadeo.

1.3.7.2 Organización

Este proceso permite una mejor asignación y un uso eficiente de los recursos de la empresa para llevar a cabo las actividades y tareas necesarias a su vez para desarrollar y aplicar las estrategias y alcanzar los objetivos establecidos en la planeación; pero además permite una mejor coordinación entre las diferentes unidades orgánicas de la empresa, y un mejor control del desempeño del personal así como de los resultados.

La empresa Hodegar no es una empresa muy grande, como ya se mencionó, no cuenta con una filosofía organizacional correctamente elaborada, lo que implica que sus procesos y funciones no se realicen bajo una visión estratégica de desarrollo. Su diseño de su estructurada organizativa no cuenta con muchos niveles de jerarquía lo que hace que sus colaboradores siempre estén en contacto con su jefe inmediato, no tiene establecidos los procesos administrativos, lo cual conlleva a que sus funciones y procesos sean desordenados afectando la coordinación que fluye de una función a otra entre los colaboradores, limita su desarrollo y crecimiento como empresa.

trabajando, como se observa en la **figura 2** organigrama actual de la empresa. Esta representado bajo un organigrama vertical en el cual aun se sigue Hodegar.

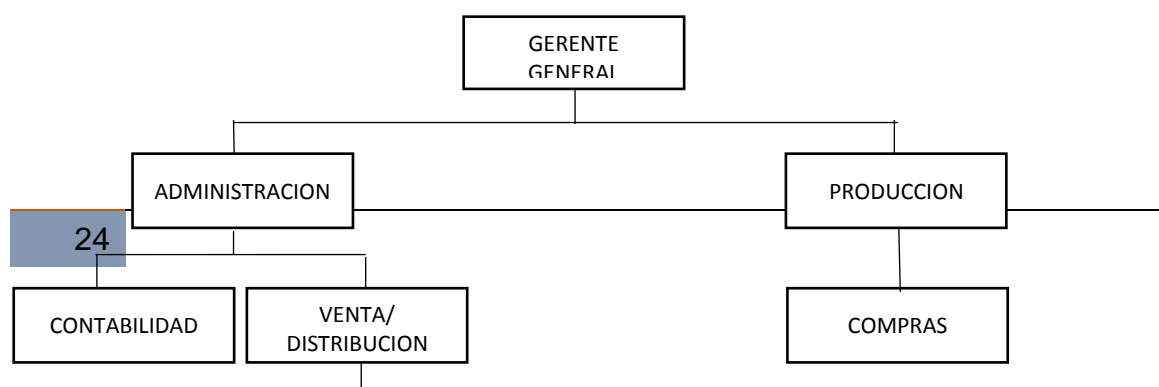


Figura 2: Organigrama actual de la empresa Hodegar.

Se considera poco funcional, debido a que el área de venta debería de estar independiente del área administrativa, también se muestra que no posee un área de recursos humanos, no cuenta con un área de mercadeo y publicidad, carece de un área de organización y métodos que es la encargada de los procesos administrativos, de producción, ventas y de todas las áreas de la empresa, así como los manuales de funciones y fichas ocupaciones de cada puesto de trabajo, perfil de puesto, entre otros documentos. Es necesario hacer una reestructuración en su estructura para una mejor representación y funcionamiento de la empresa, de tal manera que quede bien definida la jerarquía de cada área de la empresa y sus líneas de mando.

1.3.7.3 Dirección

Es la acción o influencia interpersonal de la administración para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos.

Lo anterior implica conducir, guiar, supervisar los esfuerzos de los subordinados para ejecutar planes y lograr objetivos de un organismo social.

Para la aplicación de este componente se debe de tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- Motivación.
- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.

- Comunicación.
- Supervisión.
- Alcanzar las metas de la organización.

La empresa Hodegar no tiene definido este componente principal para la organización afectando negativamente la realización de sus actividades, ya que sus colaboradores tienden a desconocer las líneas de mando entre un área y otra, desempeñando estas funciones que no les corresponden por falta de personal y bajo el concepto erróneo de trabajo en equipo, ya que consideran trabajar en equipo es poder realizar varias funciones o desempeñar varias tareas por el mismo colaborador, siendo este de diferente área. Es decir, actualmente un colaborador del área de producción realiza la función de un colaborador de limpieza, así mismo este mismo colaborador es capaz de desempeñar una función del área de ventas.

1.3.7.4 Control

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas.

La empresa Hodegar carece de este proceso, lo cual conlleva a un bajo desempeño organizacional, mientras no estén bien definidos sus líneas de mando y tenga bien plasmada su proceso de dirección, no podrá medir el desempeño de sus colaboradores de manera individual.

1.3.7.5 Aspectos de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos, es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y a la remuneración de los empleados, todos los administradores son en cierto sentido gerentes de recursos humanos porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la

selección y la formación. Idalberto Chiavenato 3^{era} Ed. (s.f.) Gestión del Talento Humano.

Sin embargo, la empresa Hodegar presenta debilidades en esta área, principalmente porque no cuenta con un encargado de recursos humanos, sino que al presentar una vacante disponible, se le notifica al gerente general y este solamente busca por medio de recomendaciones al candidato, y si este cuenta con los requisitos y experiencial laboral, es contratado de manera inmediata, de lo contrario sigue en la búsqueda del aspirante a puesto.

A continuación se presentan los hallazgos más importantes del diagnóstico:

Hodegar no es una empresa muy grande pero posee un buen portafolio de productos que le pueden generar rentabilidad y crecimiento en el mercado; sin embargo tiene una débil filosofía y estructura organizacional, principalmente en sus procesos de organización, dirección, control y recursos humanos, afectando de forma negativa las actividades realizadas de la empresa.

Dentro de su estructura organizacional no cuenta con muchos niveles de jerarquía y actualmente sus colaboradores realizan las tareas de diferentes áreas, es decir todas las áreas se encuentran homologadas a la hora de ejecutar las funciones, lo que podría ocasionar el abandono de puestos de trabajo en diferentes áreas de la empresa, debido al descontrol de funciones entre los mismos colaboradores, por falta de dirección y control administrativo.

En la administración de recursos humanos tiene algunas debilidades iniciando por el proceso de reclutamiento y selección, ya que actualmente no posee un proceso de reclutamiento adecuado, seguidamente por los pagos de horas extras que realizan sus trabajadores los cuales no son remunerados.

Por otro lado también cuenta con un personal dispuesto de desempeñar diferentes actividades, buena comunicación entre sus colaboradores, un mercado en

crecimiento lo que podría provocar el posicionamiento de su marca en nuevas plazas, de tal forma que de paso a nuevas plazas de trabajo en un futuro.

CAPITULO II: Diseño estratégico del sistema administrativo

En este capítulo se definirán las estrategias resultantes de los diferentes análisis y por medio de las cuales se desarrolla el plan de acción para la empresa Hodegar.

2. Análisis FODA

En la matriz FODA se definirán las fortalezas, debilidades internas y oportunidades, amenazas externas claves de la empresa a nivel nacional. Así mismo se realizan estrategias en combinación de todas ellas.

2.1. Fortalezas

Aspectos positivos que actualmente están funcionando correctamente en la empresa.

2.2. Oportunidades

Ambiente externo que puede ser de provecho para el cumplimiento de la misión y visión de la entidad.

2.3. Debilidades

Aspectos internos que limitan a la empresa tener un crecimiento en cuanto a sus metas propuestas.

2.4. Amenazas

Agente interno que limita o impide el cumplimiento de la empresa y que en la actualidad no está funcionando adecuadamente en la entidad.

Según el análisis FODA, la principal debilidad de la empresa Hodegar se ve en la gestión administrativa, su falta de dirección y control interno, lo que puede ocasionar que tenga pérdidas tanto monetarias y como de mercado, debido al descontrol de sus procesos administrativos. Para contrarrestar estas debilidades y las posibles amenazas que la empresa tiene, debe sus relaciones con los colaboradores para un mejor desempeño en sus funciones, fortalezas en mano de obra para aprovechar nuevas oportunidades de mercado, ampliando su cobertura y generando nuevas fuentes de trabajo, como se muestra en la **Tabla 1**.

Tabla 1

Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none">1. Personal con habilidades para desempeñar diferentes actividades.2. Recursos humanos bien capacitados en áreas de producción y ventas.3. Buena comunicación entre colaboradores.	<ol style="list-style-type: none">1. Uso de programas de capacitaciones al personal.2. Mercado en crecimiento.3. Nuevas plazas de consumo de sus productos.4. Alianzas con el gobierno para distribución en colegios y universidades.5. Uso de programas de Banca privada y Gobierno para el apoyo a PYME.
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none">1. Cargos multifuncionales.2. Procesos de reclutamiento poco tecnificado.3. Baja capacidad de organización y dirección.4. Personal con poca experiencia en tareas administrativas.5. Falta de control interno.6. Carencia de control de las tareas a realizar.7. Carencia de procesos administrativos.8. Carencia de estructura organizacional adecuada.	<ol style="list-style-type: none">1. Abandono de colaboradores hacia otras empresas, por falta de organización.2. Variedad de productos de la competencia.3. Entrada de nuevos competidores.4. Entrada de precios más bajos por competidores

Fuente: Elaboración propia.

2.5. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

El análisis de evaluación de factor externo permitirá resumir y evaluar toda la información externa, en la **Tabla 2** se muestran los resultados.

Tabla 2

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Factor Externo Clave	Variables	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
1. Abandono de colaboradores hacia otras empresas, por falta de organización.	Amenaza	0.20	1	0.20
2. Variedad de productos de la competencia.	Amenaza	0.10	2	0.20
3. Entrada de nuevos competidores.	Amenaza	0.10	2	0.20
4. Entrada de precios más bajos por competidores	Amenaza	0.10	1	0.10
5. Uso de programas de capacitaciones al personal.	Oportunidad	0.15	4	0.60
6. Nuevas plazas de consumo de sus productos.	Oportunidad	0.10	3	0.30
7. Alianzas con el gobierno para distribución en colegios y universidades.	Oportunidad	0.15	4	0.60
8. Uso de programas de Banca privada y Gobierno para el apoyo a PYME.	Oportunidad	0.10	4	0.40
TOTAL		1.00		2.6

Fuente: Elaboración propia.

La ponderación oscila entre 0.0 (sin importancia) l.0 (muy importante)

La clasificación es 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:

Una amenaza importante (1)

Una amenaza menor (2)

Una oportunidad menor (3)

Una oportunidad importante (4)

El resultado ponderado más alto posible para una organización será 4.0 y el resultado ponderado menor posible de 1.0. El resultado ponderado promedio es, por tanto, 2.5.

El resultado total ponderado de nuestra matriz es de 2.6 muestra que esta empresa compite una industria que está en el promedio en cuanto a atractivo general, lo que quiere decir que no dispone de abundantes oportunidades extras.

2.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Es una herramienta analítica de formulación de estrategias que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, en la **Tabla 3** se muestran los resultados.

Tabla 3*Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)*

Factor Interno Clave	Variables	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
1. Personal con habilidades para desempeñar diferentes actividades.	Fortaleza	0.10	3	0.30
2. Recursos humanos bien capacitados.	Fortaleza	0.10	3	0.30
3. Buena comunicación entre colaboradores	Fortaleza	0.10	3	0.30
4. Cargos multifuncionales solo con conocimientos empíricos.	Debilidades	0.10	1	0.10
5. Procesos de reclutamiento poco tecnificado.	Debilidades	0.10	1	0.10
6. Baja capacidad de organización y dirección.	Debilidades	0.10	1	0.10
7. Personal con poca experiencia en tareas administrativas.	Debilidades	0.10	1	0.10
8. Falta de control interno.	Debilidades	0.10	1	0.10
9. Bajo control de las tareas a realizar.	Debilidades	0.10	1	0.10
10. Carencia de procesos administrativos.	Debilidades	0.10	1	0.10
TOTAL		1.00		1.60

Fuente: Elaboración propia.

La ponderación oscila entre 0.0 (sin importancia) 1.0 (muy importante)

La clasificación es 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:

Una debilidad importante (1)

Una debilidad menor (2)

Una fortaleza menor (3)

Una fortaleza importante (4)

El resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro de 4.0, siendo 2.5 el resultado promedio.

El resultado total ponderado de nuestra matriz es de 1.70 indica que la empresa está por debajo del promedio en su posición estratégica interna general, por lo tanto tiene debilidades que hay que fortalecer.

2.7. Matriz FODA y Trilogía de Hall.

FODA				Trilogía de Hall		
Fortaleza	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Estrategias	Objetivos	Problemas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal con habilidades para desempeñar diferentes actividades. 2. Recursos humanos bien capacitados en áreas de producción y ventas. 3. Buena comunicación entre colaboradores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso de programas de capacitaciones al personal. 2. Mercado en crecimiento. 3. Nuevas plazas de consumo de sus productos. 4. Alianzas con el gobierno para distribución en colegios y universidades. 5. Uso de programas de Banca 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cargos multifuncionales. 2. Procesos de reclutamiento o poco tecnificado. 3. Baja capacidad de organización y dirección. 4. Personal con poca experiencia en tareas administrativas. 5. Falta de control interno. 6. Carencia de control de las tareas a realizar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Abandono de colaboradores hacia otras empresas, por falta de organización. 2. Variedad de productos de la competencia. 3. Entrada de nuevos competidores. 4. Entrada de precios más bajos por competidores. 	<p>FO₁ Mejorar el proceso de gestión de recursos humanos.</p> <p>FO₂ Definir estructura Organizacional.</p> <p>FO₃ Capacitar a personal en general para una mejor dirección y desempeño.</p> <p>FO₄ Definir los procesos administrativos.</p> <p>FO₅ Definir filosofía organizacional.</p> <p>DO₁ Contratar nuevo personal para nivelar la carga de trabajo entre los colaboradores.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar las cargas administrativas de la empresa, asegurando el manejo eficiente de los recursos materiales y humanos con que cuenta la empresa. 2. Establecer un sistema de control interno que permita a la empresa, hacer uso eficiente de los recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descontrol en las actividades cotidianas. 2. Desconocimiento de líneas de mando. 3. Duplicidad de tareas. 4. Procesos administrativos inadecuados. 5. Filosofía organizacional no definida. 6. Procesos administrativos no definidos: Organización, Dirección y Control.

FODA				Trilogía de Hall		
Fortaleza	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Estrategias	Objetivos	Problemas
	privada y Gobierno para el apoyo a PYME.	<p>7. Carencia de procesos administrativos.</p> <p>8. Carencia de estructura organizacional adecuada.</p>		<p>DO₂ Definir un área de control y seguimiento a los procesos establecidos.</p> <p>DO₃ Elaborar perfil de puesto para cada puesto de trabajo</p> <p>FA₁ Incentivar a los colaboradores mediante estímulos, capacitaciones.</p> <p>FA₂ Remunerar al colaborador por trabajo extra desempeñado.</p> <p>FA₃ Mantener la calidad del producto ante nuevos competidores.</p> <p>DA₁ Mejorar la organización de funciones de los colaboradores</p>	<p>3. Garantizar el adecuado cumplimiento de los compromisos financieros, mediante la correcta administración y control de la empresa.</p> <p>4. Actualizar políticas y procedimientos de la organización que faciliten implementación de estrategias.</p> <p>5. Realizar informes de gestión administrativas</p> <p>6. Desarrollar una misión y visión estratégica e integral de</p>	

FODA				Trilogía de Hall		
Fortaleza	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Estrategias	Objetivos	Problemas
				según área de trabajo. DA₂ Elaborar ficha ocupacional para cada puesto de trabajo.	los Recursos Humanos, sobre la base de nuevas tendencias y herramientas que permitan movilizarse con criterios de eficacia, eficiencia y efectividad.	

Fuente: Elaboración propia.

2.8. Estrategias Resultantes

Estrategias Administrativas

La estrategia administrativa sirve para direccionar las actividades de la organización hacia un objetivo y una meta. Siendo un punto importante de la planeación en la que se le da sentido a la visión de la empresa, puesto que se desea llegar ahí:

1. Mejorar el proceso de gestión de recursos humanos.
2. Definir estructura Organizacional.
3. Capacitar a personal en general para una mejor dirección y desempeño.
4. Definir los procesos administrativos.
5. Definir filosofía organizacional.
6. Contratar nuevo personal para nivelar la carga de trabajo entre los colaboradores.
7. Definir un área de control y seguimiento a los procesos establecidos.
8. Elaborar perfil de puesto para cada puesto de trabajo
9. Incentivar a los colaboradores mediante estímulos, capacitaciones.
10. Remunerar al colaborador por trabajo extra desempeñado.
11. Mantener la calidad del producto ante nuevos competidores.
12. Mejorar la organización de funciones de los colaboradores según área de trabajo.
13. Elaborar ficha ocupacional para cada puesto de trabajo.

2.9. Definición de las estrategias resultantes

E1. Mejorar el proceso de gestión de recursos humanos: Siendo un procedimiento orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa, mientras mejor sea el reclutamiento, más y mejores candidatos se presentaran para el proceso selectivo, permitiendo contar con una reserva de candidatos a empleo.

E2. Definir estructura organizacional: Las áreas funcionales de una empresa son las secciones en las que ésta se divide a fin de lograr sus objetivos, el número de áreas funcionales depende del tamaño de la empresa.

E3. Capacitar a personal en general para una mejor dirección y desempeño: Fortalecer las habilidades para participar activamente en la preparación, análisis y evaluación del desempeño del presupuesto de su empresa y de esa forma contribuir a mejorar los resultados. La capacitación es aquella información, aprendizaje básico que se da al personal de una empresa para complementar los conocimientos y formación que ha llevado y así poder desempeñar su labor o trabajo, dentro de ella. Jaime A. Grados (s.f.).

E4. Definir los procesos administrativos. Aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva y desarrollarla para lograr un objetivo común, el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control.

E5. Definir filosofía organizacional: La filosofía organizacional ayuda al desarrollo de una empresa y la visión de cada trabajador, esto va de la mano con la planeación ya que le da a descubrir lo que quiere y hacia dónde quiere llegar la empresa.

E6. Contratar nuevo personal para nivelar la carga de trabajo entre los colaboradores: El ingreso de nuevos colaboradores contribuirá a la segmentación de tareas a realizar, lo cual conlleva a que cada colaborador se concentre en sus tareas a desempeñar de su respectiva área de trabajo.

E7. Definir un área de control y seguimiento a los procesos establecidos: Crear un área de Organización y Métodos, la cual definirá los procesos y procedimientos de cada área de trabajo, con el objetivo de llevar el seguimiento continuo de los mismos, con el fin de que sean cumplidos y desarrollados de la mejor forma posible.

E8. Elaborar perfil de puesto para cada puesto de trabajo: Es un método de recopilación de los requisitos y cualificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución: nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas y para cual será de mucha ayuda a la hora de una convocatoria de nuevo personal.

E9. Incentivar a los colaboradores mediante estímulos, capacitaciones: Un estímulo es un reconocimiento, un visto bueno, una muestra oportuna de afecto que vuelve a engendrar el entusiasmo inicial con que la gran mayoría de los trabajadores ingresó a la empresa, pero que puede haber perdido debido a la rutina diaria del esfuerzo mal recompensado. Todo estímulo tiene una respuesta, se debe analizar qué tipo de respuesta se quiere obtener de sus colaboradores y decidir cuál sería el estímulo más adecuado.

E10. Remunerar al colaborador por trabajo extra desempeñado: Art. 57.- El trabajo que se realice fuera de las jornadas ordinarias constituye horas extraordinarias, pero no así aquellos trabajos que se realicen para subsanar errores imputables al trabajador.

Es trabajo extraordinario el que se realiza en los séptimos días, feriados nacionales y asuetos decretados. No se pueden compensar las horas extraordinarias laboradas con horas trabajadas en jornadas ordinarias, cuando éstas hayan sido disminuidas por disposición unilateral del empleador.

E11. Mantener la calidad del producto ante nuevos competidores. Ofrecer un producto que cuente con características que lo haga diferente de los demás productos de la competencia, sabor textura, color, olor, presentación, entre otros.

E12. Mejorar la organización de funciones de los colaboradores según área de trabajo: Elaboración de manuales de puesto y funciones de trabajo por cada área de la empresa, con el fin de garantizar la eficacia de las actividades a realizar por cada colaborador.

E13. Elaborar ficha ocupacional para cada puesto de trabajo: Es una ficha descriptiva de actividades para un cargo, es la presentación de las actividades realizadas por el encargado de este, agrupadas por función de manera precisa, teniendo en cuenta para ello, criterios de complejidad, autonomía, responsabilidad y condiciones de realización.

2.10. Matriz de Impacto cruzado

La matriz de impactos cruzados es un método, un enfoque analítico de las probabilidades de un acontecimiento en un conjunto pronosticado. Permitiendo la investigación metódica de las interrelaciones que puedan producirse entre diferentes sucesos que está previsto que ocurran. En la **Tabla 4** se muestra el resultado de la matriz de impacto cruzado.

Las causas más relevantes a tomar en cuenta dentro de la empresa Hodegar son las siguientes:

C1: Procesos administrativos no definidos: Organización, Dirección y Control

C2: Desconocimiento de líneas de mando entre un área a otra

C3: Bajo control del desempeño del personal


C4: Mala coordinación en el desempeño de las funciones

C5: Filosofía organizacional no definida.

Ponderación asignada: Nulo 0, Bajo 1, Medio 2, Alto 3.

Tabla 4.

Matriz de Impacto Cruzado.

	C1	C2	C3	C4	C5	Suma activa
C1 	0	3	2	1	2	8
C2	3	0	1	3	1	8
C3	2	3	0	0	0	5
C4	2	3	0	0	0	5
C5	0	1	1	0	0	2
Suma pasiva	7	10	4	4	3	28

Fuente: Elaboración propia

Promedio de impacto entre las interrelaciones que pueden ocurrir entre diferentes causas o sucesos es de 5.6.

2.11. Análisis de las estrategias que conforman el sistema administrativo

Planeación:

1. Mejorar el proceso de gestión de recursos humanos: Mediante un programa capacitación para el personal encargado o bien con la contratación de nuevo personal con experiencia en el área.
2. Capacitar a los líderes para una mejor dirección: Por medio de un programa de capacitación en liderazgo, dirección y control administrativo, así mismo para el desarrollo en maquinaria y manufactura para que crezcan sus habilidades y desarrollo personal y profesional dentro de la empresa.
3. Definir filosofía organizacional: Mediante un programa de gestión administrativa, se podrá definir Misión y Visión de la empresa, valores, políticas.
4. Contratar nuevo personal para nivelar la carga de trabajo entre los colaboradores: Con nuevo personal capacitado, se podrán segmentar las cargas de trabajo, de tal forma que ningún colaborador tenga que desempeñar tareas de un área diferente a la que pertenece.

Organización:

5. Definir estructura organizacional: Mediante la reestructuración de la organización, complementando con la creación de fichas de funciones para cada área.
6. Elaborar perfil de puesto para cada puesto de trabajo: Mediante el área de Organización y Métodos.
7. Mejorar la organización de funciones de los colaboradores según área de trabajo: Control y seguimiento por el área de Organización y Métodos, mediante la elaboración de manuales de funciones y procedimientos.
8. Elaborar ficha ocupacional para cada puesto de trabajo: Mediante el área de Organización y Métodos.

Dirección:

9. Incentivar a los colaboradores mediante estímulos, capacitaciones: Programa de seguimiento y control de la empresa para lograr un ambiente armonioso y agradable entre los colaboradores.
10. Remunerar al colaborador por trabajo extra desempeñado: Según lo estipulado por la *LEY No. 185 Art. 57-59*, y mediante un programa de horas extras, para que el colaborador de esa manera se sienta motivado y remunerado por su desempeño extraordinario realizado.

Control:

11. Definir los procesos administrativos: Con la elaboración de los manuales de procesos y procedimientos.
12. Definir un área de control y seguimiento a los procesos establecidos: Un área de Organización y Métodos que se encargue tanto de los estudios de tiempo, nivelación de cargas de trabajo, procesos y procedimientos, manuales de funciones, control y seguimientos de los mismos, entre otras funciones.
13. Mantener la calidad del producto ante nuevos competidores: Mediante un sistema de calidad.

2.12. Plan de acción

Tabla 5

Plan de acción

PLAN DE ACCION						
Estrategias	Programa	Acciones inmediatas	Recursos	Responsable	Tiempo Inicio-Finalización	Observaciones
E1: Mejorar el proceso de gestión de recursos humanos.	Capacitación y/o contratación de personal en el ramo de RRHH	Aplicando de reclutamientos internos y externos, tomando en cuenta sus conocimientos técnicos, experiencias, actitud positiva	Humanos	Gerencia Administrativa	1 Mes	
E2: Definir estructura organizacional.	Estructuración organizacional	Definiendo el organigrama, creación de manual de funciones que permitirá orientar los deberes y responsabilidades de cada colaborador	Humanos Tecnológicos	Gerencia Administrativa	6 meses	

PLAN DE ACCION						
Estrategias	Programa	Acciones inmediatas	Recursos	Responsable	Tiempo Inicio-Finalización	Observaciones
E3: Capacitar a personal en general para una mejor dirección y desempeño.	Programa de capacitación y dirección y control administrativo	de Instituciones dedicadas a ofrecer servicios de técnicas y talleres de liderazgo	Humanos Financieros	Todas las gerencias	3 meses	
E4: Definir los procesos administrativos.	Programa de capacitación y dirección y control administrativo	de Instituciones dedicadas a ofrecer servicios de técnicas y talleres de liderazgo	Humanos Financieros	Gerencia Administrativa	4 meses	
E5: Definir filosofía organizacional	Programa de gestión administrativa		Humanos	Gerencia Administrativa	1 mes	

PLAN DE ACCION						
Estrategias	Programa	Acciones inmediatas	Recursos	Responsable	Tiempo Inicio-Finalización	Observaciones
E6: Contratar nuevo personal para nivelar la carga de trabajo entre los colaboradores.	Programa de reclutamiento y selección de personal	de Reclutamiento y nuevo personal de	de Humanos	Gerencia Administrativa	3 meses	
E7: Definir un área de control y seguimiento a los procesos establecidos	Crear el área de Organización y Métodos	de Contratación y personal capacitado en esta área	de Humanos	Gerencia Administrativa	2 meses	
E8: Elaborar perfil de puesto para cada puesto de trabajo	Reorganización estructural de la empresa	Elaboración de perfil de puestos para área de empresa	Humanos tecnológicos	Gerencia Administrativa	1 año	
E9: Incentivar a los colaboradores mediante estímulos y capacitaciones.	Programa de seguimiento control de empresa	de Festejo de cumpleaños, y Celebrar los avances profesionales del colaborador, certificados	Humanos financieros del o	Gerencia Administrativa	Cuando se estime conveniente	

PLAN DE ACCION						
Estrategias	Programa	Acciones inmediatas	Recursos	Responsable	Tiempo Inicio-Finalización	Observaciones
		reconocimientos, entre otros				
E10: Remunerar al colaborador por horas extras trabajo extra desempeñado	Programa de Remuneración por horas extras trabajadas según el código de trabajo	de Remuneración por horas extras trabajadas según el código de trabajo	Humanos financieros	Gerencia Administrativa	Siempre	
E11: Mantener la calidad del producto ante nuevos competidores	Programa de calidad	de Mejora características producto	de Humanos del Financieros Tecnológicos	Gerencia Administrativa, Producción y Mercadeo.	Continuamente	
E12: Mejorar la organización de funciones de colaboradores según área de trabajo	Programa de seguimiento de los control de empresa	de Manual de funciones y procedimientos de la diferentes áreas de la empresa	Humanos tecnológicos	Gerencia Administrativa	Constantemente	
E13: Elaborar ficha ocupacional para seguimiento	Programa de seguimiento	de -Análisis y descripción y de cargas.	Humanos Tecnológicos	Gerencia Administrativa	12 meses	

PLAN DE ACCION						
Estrategias	Programa	Acciones inmediatas	Recursos	Responsable	Tiempo Inicio- Finalización	Observaciones
cada puesto de control de la	trabajo empresa	-Establecimiento de responsables y funciones para cada cargo. -Análisis del ambiente laboral.				

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

De acuerdo al desarrollo del presente trabajo se puede concluir lo siguiente:

La empresa Hodegar, no cuenta con una adecuada filosofía organizacional y estructura organizativa acorde a sus necesidades actuales para enfrentar nuevos retos que es el de consolidarse en el mercado nacional e incursionar en los mercados internacionales. Ha logrado establecer un vínculo de comunicación eficiente con sus colaboradores lo que permitirá minimizar la resistencia al cambio organizacional por parte de estos.

La planeación estratégica propuesta enfocada al mejoramiento de sus procesos de Organización, Dirección y Control por medio del plan de acción ayudará a la empresa en: Alcanzar de mejor manera sus objetivos y metas, donde sus valores jugarán un papel importante para hacer frente a nuevos retos y la consecución de su misión y visión; Permitirá brindar una fuente de trabajo más estable y duradero para sus actuales y futuros colaboradores; lograr la competitividad, crecimiento y desarrollo.

Finalmente la reorganización será un trabajo arduo en el que todas las áreas deberán estar involucradas, sus miembros asumirán deberes y responsabilidades que los conllevará a un mejor desempeño en sus directrices, tanto a nivel personal como profesional, garantía de un trabajo mas ordenado.

Recomendaciones

Se recomienda la implementación gradual de la presente propuesta dentro de un lapso de tiempo de 18 meses.

Realización del seguimiento al plan de acción desarrollado cada cuatro meses, la contratación de personal calificado en la administración de recursos humanos, para llevar a cabo el trabajo respectivo del área de manera exitosa, creación de un área para el seguimiento y control de los procesos a nivel de áreas.

Aprovechar los talleres de liderazgo, para el desarrollo personal y profesional de los colaboradores de la empresa Hodegar, desarrollar nuevos programas de capacitación de manera constante al personal para conseguir mejor desempeño en todas sus áreas. Realizar seguimientos y control continuos del comportamiento y desempeño de los colaboradores.

La empresa Hodegar podrá apoyarse en centros, organismos y asociaciones para sus planes de capacitación como es el Centro de Negocios y Asistencia a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Cámara de Alimentos del Consejo Nicaragüense de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Conimipyme), entre otros.

Bibliografía

- Administración de Recursos Humanos, 9na Edición – Idalberto Chiavenato.
- Administración de recursos humanos, 11va Edición – Gary Dessler.
- Administration. James A. F. Freeman Stoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert. México, D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana. 1996
- Conceptos de la Planeación de Empresas. Rusell Ackoff, Editorial Limusa S.A.

Webgrafía:

- <https://renatamarciniak.wordpress.com> (Última consulta junio 25, 2017).

ANEXOS

Anexo A. Entrevista a la empresa Hodegar

1. ¿En qué año iniciaron operaciones?
2. ¿Por qué se decidieron crear una empresa de frituras?
3. ¿Se realizó algún estudio de pre-factibilidad antes de iniciar operaciones?
4. ¿Cuentan con algún plan estratégico empresarial, que dicte las actividades y rumbo de la empresa?
5. ¿Qué metas se ha establecido alcanzar como empresa?
6. ¿Cuál es la filosofía de la empresa?
7. ¿Cómo está estructurada la empresa?
8. ¿Cómo están conformados los procesos administrativos?
9. ¿Cuál es la cantidad de personal que utiliza actualmente y por cuantos socios están conformados?
10. ¿Cuáles son las diferentes líneas de mando en la empresa?
11. ¿Cuáles son los procesos administrativos que desarrolla la empresa?
12. ¿Cómo se lleva a cabo el procedimiento de reclutamiento y selección del personal?
13. ¿Qué controles se utilizan para evaluar el estado y crecimiento de la empresa?
14. ¿En qué estudios se basaron para determinar los diferentes tipos y presentaciones de los productos que ofertan?
15. ¿Cuáles son sus proveedores inmediatos?, ¿Utilizan alianzas con los proveedores?
16. ¿Cuáles son sus competidores inmediatos?
17. ¿Cuál es la principal problemática detectada por la empresa?